

(様式第1号)

平成28年度第3回行政改革推進懇話会 会議録

日 時	平成28年10月24日(月) 18:00 ~ 20:00
場 所	芦屋市役所 南館4階 大会議室
出 席 者	座 長 林 昌彦 座長代理 小市 裕之 委 員 小川 賢一 田中 みさ子 長谷 啓弘  市側出席者 山中 健(市長) 佐藤 徳治(副市長) 山口 謙次(総務部長) 脇本 篤(総務部参事(財務担当部長)) 安達 昌宏(人事課長) 上田 剛(職員課長) 森田 昭弘(財政課長)
欠 席 者	なし
事 務 局	稗田 康晴(企画部長) 鳥越 雅也(企画部主幹(総合政策担当課長)) 吉泉 里志, 御宿 弘士(政策推進課主査) 岡本 将太, 堂ノ前 貴洋(政策推進課係員)
会議の公開	■ 公 開
傍 聴 者 数	0 人

1 会議次第

- 1 開会
- 2 座長あいさつ
- 3 議題

- (1) 公共施設等総合管理計画（案）について
- (2) 次期行政改革（平成 29 年度～33 年度）について
- (3) その他

## 2 配布資料

第 3 回行政改革推進懇話会次第

前回会議録

資料 7：公共施設等総合管理計画（案）

資料 8：行政改革基本計画（案）

## 3 審議経過

（事務局：鳥越課長） ただいまから第 3 回芦屋市行政改革推進懇話会を開催させていただきます。

（林 座長） 前回は少し振り返ってみたいと思います。この行革懇話会が少子高齢化という大きな問題を見据えて、今後の芦屋市の行政のあり方についての議論をするという趣旨で進めてまいりました。改革というのは既存のものを全面的に否定するものではありません。しかし、全面的に肯定するものでもありません。新しい要素を取り入れて、既存のものと組み合わせて改善を図ることになります。ただ、問題は新しい要素を取り入れるにあたって、それをどうやってやるかが難しいということです。それに対して非常に示唆的な議論ができたと思います。

前回、小川委員から話題提供としてさまざまな市民の活動についてのご紹介をいただきました。一つの新しい要素として、役所の外といえますか、市民の活動といかに連携をしていくのかが話題になってきます。もちろん内部でも縦割りの弊害が言われております。連携をして総合的な力を発揮していくことが求められていると思います。

そのときに、次期行革の基本的な考え方の一つになっていますが、情報の共有についての議論が盛り上がったかと思います。多様な主体が共通の目的のために取り組んでいくとなりますと、そこにはいかにコミュニケーションをとるかという問題が生じます。コミュニケーション

ョンを図るときには共通して時間と場所と情報のマネジメントを考えなければなりません。ここで言う場所とは、サイバースペースも当然含んできます。情報のマネジメントをコントロールするということではなくて、新しいものを生み出していく創発型という言葉も出てまいりました。自由に意見交換をする中で新しいものをつくっていく場をどのように作っていくのかということになります。そこで想定されているのは、階層組織ではなくてネットワーク組織かと思えます。そういう組織づくりをしていく、そういう中で新しい課題を設定して、政策を立案し、実施し、評価をしていく、こういうことができる人材を最後はいかに育てていくのかにつながっていくのだと思いました。

本日は3回目ということで、公共施設マネジメントが大きな話題になってまいります。そして、当初の予定どおりですと全部で4回ですので、次回にまとめる議論をしていく、そのようにつながるよう議題2のとおり次期行政改革の概要について説明をいただき、議論をしていく予定になっております。2時間ばかり活発なご議論をお願いいたします。

それでは議題に入る前に、会議の公開について確認をさせていただきます。事務局より説明をお願いします。

(事務局：鳥越課長) 懇話会の設置要綱第6条により、懇話会の会議につきましては、必要に応じて座長が招集するとされており、本日は5名の委員全員がご出席されております。また、会議の公開につきましては、本市の情報公開条例第19条により、一定の条件の場合で、委員が3分の2以上の多数により非公開を決定した場合を除きまして、原則公開としております。本日の議題につきましては、特に非公開とするものはございませんので、公開することにしたいと考えております。

(林 座長) ただいまの説明のとおり、本懇話会を公開とするということに対して、ご異議ございませんでしょうか。

(委員) 異議ありません。

(林 座長) 了承いただきましたので、公開とします。

これより会議の傍聴を認めます。傍聴を希望される方がいらっしゃ

いましたら、事務局からご案内をお願いいたします。

(事務局：鳥越課長) 本日は傍聴者の方はいらっしゃいません。

(林 座長) では、議論に入る前に第1回および第2回の会議録が配布されておりますので、事務局から説明をお願いします。

(事務局：鳥越課長) 第1回の会議録につきましては、各委員にご確認いただき、ご指摘の内容を反映したものをお配りしております。これについてはホームページにもアップしております。

第2回の会議録につきましては、案をご確認いただき、その内容を反映したものをお配りしております。内容を再度ご確認いただきまして、修正等がございましたら今週中に事務局までご連絡いただければと思います。

### 次第3 議題(1) 公共施設等総合管理計画(案)について

(林 座長) では、議題(1) 公共施設等総合管理計画(案)について事務局から説明をお願いします。

(事務局：鳥越課長) 「資料7 芦屋市公共施設等総合管理計画(案)」に沿って説明(省略)

(林 座長) それではただいまの説明を受けまして、ご質問、ご意見をお出しただいて、議論を進めてまいりたいと思います。

(田中委員) 質問ですが、4ページの公共施設数量の中で借用している施設を含めて230施設になっていますが、この借用というのはどのような施設でしょうか。

(事務局：鳥越課長) 黒丸(●)がついている建物は市が借用して市が運営している施設としてお示ししております。大きなものと保健福祉センターや休日応急診療所などは保有の施設ではなく、借用している施設になります。

(田中委員) 2ページ目で「本市が保有もしくは管理する「公有財産」を対象とします。」とあり、借用は入らないということになるのですか。借用なので施設の管理や保有は別の団体であり、そこが維持管理・更新していくということですね。

(事務局：稗田部長) 建物本体そのものについてのメンテナンスは所有者が基本となっておりますが、当然ながら借りている面積分の負担は毎年市がしておりますので、市もその部分を使わせていただく側面から、将来的な保全計画に関する部分については協議をさせていただきたいとは考えています。

(田中委員) 場合によれば借用をやめて他の施設に移るなど、そういうことも含めて考えるということでしょうか。

(事務局：稗田部長) 可能性はあるとは思っております。

(田中委員) 保有施設を売却して借りるなどの可能性もあるのでしょうか。

(事務局：稗田部長) あると思います。市が直接保有し、未来永劫運営し続けられないかどうか、検討は必要と思っております。

(田中委員) ありがとうございます。

(林 座長) 2 ページ目のなお書きでは借用している建物も位置づけていることもあって、少し誤解が生じやすいのかもしれませんが、ご注意くださいければと思います。他にございますか。

(長谷委員) 3 4 ページの目的のうち、「施設総量の適正化を行い」と書いているのですが、3 7 ページでは「施設保有量の最適化」となっています。使い分けている理由はあるのでしょうか。

(事務局：鳥越課長) 特に使い分けはしておりません。

(林 座長) 同じ意味ということでしょうか。

(事務局：鳥越課長) 同じ意味です。文言につきましては再度検討したいと思います。

(長谷委員) その最適化に関する質問になりますが、今後50年の見通しの中で財源不足が目に見えているのは分かったのですが、少しでも圧縮するために施設保有量の最適化ということに触れられているのかと思っています。例えば、施設保有量を今の何%にするといった目標を立てるとか、そういった計画を盛り込む必要はないかと疑問に思っています。

(事務局：鳥越課長) 3 9 ページに数値目標としての表現は無いのですが、4 ページ記載の1人当たりの面積4.2㎡をそのまま維持する構成になっております。ですので、人口減少が人口ビジョンで立てている0.3%となりますと、総数として0.3%分の㎡数は計算上では減ってくる形にな

ります。

(長谷委員) この部分の説明と保有量の最適化との関係に矛盾を感じます。37ページでは「施設の統廃合や転用、建替え時や大規模改修時の施設の複合化等を実施することにより施設保有量の最適化を図ります」と書いてありますが、39ページでは「公共施設の量的削減を主とした見直しは行いません」とあります。

(事務局：鳥越課長) この計画によりこの期間中で量的削減をいくら行うとは考えていないのですが、今後、人口動向や施設の老朽化、利用状況を踏まえて統合、転用、複合化を適正に図りたいと考えており、有効活用という視点を持ちながら、社会情勢や市民のニーズの変化に応じて、機能面や施設の配置を必要な限り見直していくと考えております。

(林 座長) 直感的な話ですが、延床面積は変わらなくてコストを削減するということが可能なのは多少疑問に思います。

(事務局：稗田部長) 施設を長寿命化するというのが一番わかりやすい手法だと思います。50年で想定していたものを10年延ばせば、それだけライフサイクルコストに差が出ます。公共施設そのものについては、今試算上では財源不足はそう大きくなく、また本市が目指している人口の動向も維持できれば、あえてその量を削減することを第一目標として掲げる必要はないのではないかと思います。ただ、それぞれの施設の機能そのものが、当初設立のときから実際の利用状況などにより変わってきている部分は既にありますし、今後も出てくるでしょうから、そういった面で同じコストをかけるのであればそのコストの質を高めるといいですか、もっと利用していただける方向にシフトしていくことが優先的でないかと考えております。

(林 座長) 考え方としては特に異議は挟みませんが、他市でこういうケースがありました。長寿命化についてシミュレーションをすると、延びる年数と投資する額が見合わない。それならば、建替えたほうがいいのではないかとということです。恐らくここでの推計は団体によってどれだけ信頼できるデータに基づいて積み上げられているのかがまちまちです。具体的なそういう計画があるところは少ないと思いますが、

議論するときに出てくるデータの信頼性や根拠がどのようなものなのかは必ず聞かれるところです。

説明の中で建物のカルテを作ることが必要であるということでしたが、例えば、これまでにその建物にどのような修繕をしたのか、そのことによって当初の建設時から例えば寿命が延びているのか延びていないのかというようなことが、多くの場合なかなかデータが無いか、あってもそれが見つけられないということがあるのですが、芦屋市の場合はいかがですか。

(事務局：稗田部長) 建物に関しては、数年前に建物の保全計画を個別計画として策定し、過去の建築物の図面も担当が確認しながら、その後の修繕履歴などできるだけ反映させたものを作ったことはあります。ただ、実際にそこで見込まれる経費が実情になかなかそぐわないという欠点は出てきていますが、データとしては揃えており、今後も修繕履歴なども含めてデータを集約していくことによって精度は高めたいと思っております。

(小川委員) 利用状況を踏まえて、統合、転用、複合化等を今後考えていくということ、これ自体はそのとおりだと思いますし、人口は緩やかに増え続けていく中で、やはり高齢化が進む、人口変わらないが構成が変わるという意味においては、適正な形に変えていくことが必要かと思えます。今の施設の利用率や、将来的な利用率の試算はどのような形で行っているのか、今後やっていくのかを教えていただければと思います。

(事務局：鳥越課長) 現状、できていないところがございます。公共施設の保全計画という計画を立てておりますが、その中でも課題の一つとして、現時点で利用状況の分析まではできておりません。

(事務局：稗田部長) 単年度では当然数字は把握しているのですが、経年的なデータとして集約化したものとしては存在しておりません。

(小川委員) 人口が緩やかに増えている中で1人当たりの面積を維持されるということは、理屈上は非常によく分かるのですが、イコール市民サービスが低下しないとも一概には言えないと思いますので、やはり利用率

をしっかりと見ていきながら、より市民に利用してもらえるような形に変えていくことが必要かと思います。

(小市座長代理) 将来の試算をしている中で総務省提供のソフトを使っているわけですが、試算してみた結果に関して、何か総括されていますか。

(事務局：稗田部長) これまで自治体の多くが合併などを経てきていますから、全体的にボリュームが増え過ぎているという傾向が全国的にあって、一方で財源的に非常に厳しい状況がどの自治体にも存在しているという背景が元々ありました。

一般的に言いますと、自治体のうち既に建替えの時期に直面しつつあるところがほとんどでございます。本市の場合は阪神・淡路大震災を経験して、その段階で多くの施設を補強したり建替えたりしておりますので、建替えがすぐに必要なところは多くないことが特徴です。大規模改修が今後出てくるのですが、その期間も含めて活用しながら、うまく全体的な財源の平準化というのをやっていければと思っています。

(小市座長代理) インフラ施設に関しても同様の見方をしていますか。

(事務局：稗田部長) インフラ施設に関してはなかなか手がつけられなかったところがありまして、他の地区の整備、例えば下水などで言いますと別の地区の集中的な整備等の優先度合いがあったりするため、老朽化対策に完全にシフトができていないところがあります。先ほどお示ししたように、下水等に関しては特に財源不足が非常に大きくなる見込みが出ています。ただ、下水道の場合は経費を多くかけ過ぎますと受益者の負担にも返ってまいりますので、経費を平準化し、コストを抑えながら優先順位を定めてやっていく必要があると思っています。

(小市座長代理) 2章で試算し、3章で対策という位置づけになるかと思うのですが、3章においては数量的な部分が出てきておりません。それはこれからPDCAを回しながら具体的・技術的なところも検討していくという位置づけと認識してよろしいでしょうか。

(事務局：稗田部長) はい、そういうことになります。個別の一つ一つの施設に対して、いろいろ評価を加えながら、方向性を決めていくことになります。

(田中委員) 8ページのグラフですが、橋のような土木構造物と建築物がちょっと違うという気がします。もちろん補修などといった意味で同じ扱いの部分があるかと思うのですが、できれば建築系とインフラ系と分けた方が議論しやすいかと思いました。そのあたりで何か資料を作ったりされているのでしょうか。

(事務局：稗田部長) 8ページのグラフの中でインフラと建築系が混ざっているかということでしょうか。

(田中委員) はい。供給処理施設というのが上下水道施設の建物の部分だけを指しているのですか。

(事務局：稗田部長) そういことになります。

(田中委員) 管などは入っていないのでしょうか。

(事務局：稗田部長) この中には入っておりません。

(田中委員) では、別のグラフになるのでしょうか。

(事務局：鳥越課長) インフラに関しては11ページからお示ししていますが、敷設の年数での累計については記載しておりません。

(田中委員) 震災もあったので、インフラ施設は比較的新しいということはあるのでしょうか。

(事務局：稗田部長) インフラについては、震災に伴い更新はしておりますが、大きくは影響してないと思われまます。

(林 座長) 公共施設とインフラ施設は性格が違いますのでそれぞれ分けて方針を持つというのが一般的だと思います。このような報告書を作るときに全体を通して分けたほうが見やすいかと思います。あるところは一緒になってあるところは分かれていることはないほうが良いように思います。

(小市座長代理) 今、林座長がおっしゃったところとリンクするかもしれませんが、このペーパーは総務省から求められたので作った面も非常に強いかと思うのですが、今、このペーパーの完成度合いが大きな工程表のようなもので見ると、PDCAを回すときに分かりやすいという印象を受けました。この内容を前提にしてしまうと意思決定を誤ってしまう精度なのか、今ある情報で試算したものでこれから精度をブラッシュ

アップしていくものであるかという進捗度が分かる形にされてはいかがでしょうか。これですべてでき上がったような感じもしますが、非常に深刻な内容がある一方で、どうにかなるのかなと読めなくもないところもあります。受けとめる方の感性によって大分認識が違う感じもしますので、これは作ったけれども進捗の例えば6割、7割程度のものですということが分かる形にすると議論がしやすい、共通認識がとりやすいのではないかと思います。

(林 座長) よく数字がひとり歩きすると言いますが、これで大丈夫ですね、この予測でいいのですねと誤解されないかという懸念です。

(小市座長代理) 深刻に見えるところもちろんありますし、そうでなく期待が持てるような部分もあるように感じます。

(田中委員) 優先順位が分かりにくい部分があります。絶対先にやらないといけないというものと、少し先延ばしにしてもいいというものと分かれる部分はあるかという気もするのですけども、全部老朽化して全部一気にやっていかないといけないといったことはないですよ。

(事務局：稗田部長) ありません。

(事務局：鳥越課長) 25ページから試算しておりますとおり、各個別の長寿命化計画等も含めてそれに則って作っているものではなく、あくまで試算のソフトの単価を使って30年、60年で大規模修繕、建替えになると試算をしています。

(林 座長) これは、この計画に基づいて管理が行われるというよりは、計画を作る前提段階の方針を示したものと言えるかと思います。

(事務局：稗田部長) 今回の総合管理計画は、全体を総論的にお見せして、市全体の大きな基本的な方針、考え方を示すものと位置づけています。具体的にこの施設をどうするか、この施設をいつ点検して改修をしていくのかということは、それぞれの個別の施設の修繕計画や長寿命化計画を別途作成してまいりますので、その段階においてはこの基本方針を踏まえ、具体の時期や金額をお見せしていくという考え方で進めていきたいと思っています。行政内部の中でも様々な側面から検討しながらどう進めるかということを経路付けしていきたいという考え方でご

ざいます。

(林 座長) その具体的な計画をいつまでに作るかはここには示されていますか。

(事務局：稗田部長) それぞれ長寿命化計画や保全計画等は、サイクルが個別に別途あります。例えば橋梁や公園等の長寿命化計画は、修繕のための国からの補助金の申請の計画ともリンクをしておりますので、一概にすべての計画を同じ時期に同じサイクルで設定をするという考え方には立っておりません。

(林 座長) 多少その辺が民間と違って、民間の場合には持っている資産についてはほぼ計画があると思いますが、いつまでに出せようといったことではないという前提ですね。

(事務局：稗田部長) おおむね5年間ぐらいのサイクルですので、その1サイクル回る間には、この総合管理計画の考え方を踏まえた見直しが行われることとなります。

(林 座長) 現時点で、例えば今後5年の計画というものがありますか。

(事務局：稗田部長) あります。個別に橋梁は橋梁でございまして、公園は公園でありますし、建物に関してももう少し長いスパンで作ったものがございまして、それをローリングしながら毎年予算を編成するときには実際にこのスケジュール、この時期にこの建物をやるのかどうかも個別に点検をした上で判断をしております。

(林 座長) これは正にガイドラインとなって、個別計画の見直しに使われるということでしょうか。

(事務局：稗田部長) はい。市の保有している資産全体を金額に置き直して、将来どれぐらいかかるのかをお見せするのは初めての試みになります。市民の方々に対しても、概ね市がこのようなボリュームでこれぐらい経費が将来かかっていくということをお見せできる初めての機会になると思っています。

(市側：佐藤副市長) 補足で申し上げますと、これがあって初めて機能統合した施設に国のお金が出ます。要らなくなったものを壊すことについて、今までは対象になっていませんでしたがそれも一部お金が出ます。そういう計画ですので、民間と比べますと非常に柔軟性がないのですが、特に施

設カルテをつくって機能統合を行う場合には、ソフト面の切り口で相当な説得力を備えておきませんと、役所はおろか市内全体で議論が紛糾しますので、そこは今後の点検ということになります。

(林 座長) どういうふうに情報を出していくのが非常に重要になるのですが、それに関連して34ページに理念と目的があります。どういうスタンスでこの問題に取り組んでいくのかということ、正確に情報を出していくことが最も重要でないかと思います。と言いますのは、この行革という文脈で議論をするとまずコストカットありきというメッセージにどうしてもなってしまう。そこが紛糾の火種になるのではないかと思うのですが、今、書かれているものについてこれでは不十分で、もっと書き加えるあるいは書き改めるということが必要ではないかと思います。

言葉の点で揚げ足を取るようなのですが、例えば「持続可能な公共施設マネジメント」というのがあります。持続可能なマネジメントという言葉は不自然だと思います。マネジメントとは手段ですから、何が目的になるのかというと、施設そのものも目的ではありませんから、例えばサービスということになるかと思います。「持続可能な」とはよく財政にひっかけて使われる言葉でもあります。マネジメントや総合管理という言葉の使い分けをもう少し整理しなければいけないと思うのですが、マネジメントを日本語にすると管理・経営・運営といったように訳されます。

言葉の印象から言うと管理というのは、目的が与えられていてその手段を管理していくものです。非常に狭く捉えますと何々施設の管理という物理的な管理です。それが必要だからそれを管理していくという物的な維持管理というイメージがあります。

経営というのは、もう少し広い長期的なものですし、戦略的という形容詞がつくと、環境が変化する中でその目的も含めて議論をしていく、つまり、目的は与えられたものとして管理をしてきたのに対して、何のためにこの施設はあるのかという目的も含めて議論をしていくというふうに広がってきます。

運営については、財政運営といった観点から、その公共施設のマネジメントあるいは長期的な経営といったものの制約条件にもなりますから、財源面との兼ね合いでも見直していくという3つの側面があるのかと思います。

そのときに、これも言葉のことで恐縮ですが、理念に資産として捉えるという表現があります。次期行政改革の基本的な考え方では資源の有効活用という言い方をされていました。人も含めた資源という捉え方をしていくということであれば、資産よりも資源ではないのかなと思います。

ここに総合管理計画のコンセプトが詰まっていて、まずここから理解をしてもらうぐらいに作り込まなければいけないと思っています。短期的な効果ではなくて長期的な効果を図っていかなければならず、そのために変えるところは変える必要があり、反面、変えてはならない部分があって、これは行政の本来の使命としての公共性を担う部分ですが、それも行政だけが独占しているわけではなくて、民間も含めたということになりますから、施設の統廃合を考えるときには、例えば民間の施設で公共的な性格を持って利用できるものがないかまで含めて検討することも必要になってくるのではないかと思います。

ですから、この計画で市が保有する、あるいは借用も含めて利用するということがありましたが、市以外が持っているもので使えるものもないかまで含めて検討する余地もあるのではないかと思います。

(長谷委員)

今後、各所管において45ページ以降に書かれている基本方針に則って維持管理や修繕、更新していくことになろうかと思います。各所管において、それぞれのタイミングでやりたいことがあるかと思いますので、それを一元管理するために、縦割りの方針に横串を通すためにも43ページに書かれているマネジメントを推進できる体制が肝になると思います。その組織づくりについてはやはり人事部門も交えて検討していただきたいと思いますし、加えてその計画を推進していく各課の人員体制についてももしっかり意識をしていただきたいと思います。

(事務局：鳥越課長) 大きい市ですと公共施設のマネジメント部といったマネジメントをする部署があるように聞いております。本市の規模であれば政策推進課が事務局となって計画策定をしておりますが、先ほど長谷委員がおっしゃられました体制は整えなければとは考えております。

(林 座長) 修繕計画などは素人ではなかなか立てられないので、技術系の職員の方が当然かかわってくるかとは思いますが、そういう方は今どのような配置になっているのでしょうか。営繕部などにおられるのですか。

(事務局：稗田部長) 事務局の政策推進課内にも技術職員が1人配置されておりますし、建築物全体の保全計画を所管している建築課にも技術系の職員がおり、技術系の職員と事務系の職員で計画を遂行している体制になっています。インフラに関しては土木職員等が配置をされておまして、そこで計画を作り、実際の工事等も行っています。

(林 座長) そういった組織も見えるような形にしてほしいですね。どのように情報が流れて、それがこういった計画に反映されるのか職員の方にも見えるようにする必要があるように思います。

(市側：佐藤副市長) そうですね。比較的規模の小さい市ですので、重要な案件に一定の判断を下すときには、その関連部が一堂に会し、意思決定の手続きをとっています。これがオールマイティであるとは決して思っておりませんが、横串にはなっております。情報の公開性については長谷委員が言われたように、今後はさらに高めていきたいと考えています。

例えば、今、世の中は待機児童を背景に子育て関連施設を多く望んでおりますが、これをすべて公的な施設として作ることはもう決してできない。これは国の補助体系もそうですし、施設に対する国費も運営費に対する国費ももう今までどおりには出さないとなくなっています。先ほど林座長も言われたように民間に委ねてサービスの質を維持する方向に転換していく。これは、この計画上は減少になりますが、需要と社会ニーズがある中で、その方向を打ち出すことに関しては役所のあらゆる部分が知恵を、それから汗を流しませんと、結論を得るというわけにはいきません。決断をする場合には、市の小ささをメリットにして必ず全関連部署が一堂に会して会議をしております。

(林 座長) 恐らくそういった市民生活に直結している意思決定がどのようにされているかが市民の方からなかなか見えず、決まったものが示されるという印象がどうしても出てくるかと思います。そのあたりは透明性を高めることも合わせて課題なのかなという印象を受けました。これは全体にかかわることなので、後半で関連するものも出てくるのではないかと思います。

### 次第3 議題(2) 次期行政改革(平成29年度～33年度)について

(林 座長) 議題(2)の次期行政改革(平成29年度～33年度)に移りたいと思います。事務局から説明をお願いします。

(事務局:鳥越課長) 「資料8 行政改革基本計画(案)」に沿って説明(省略)

(林 座長) 中身については質問しながらお尋ねしたいと思います。ご質問・ご意見をどなたからでもどうぞ。

(田中委員) 「① 子育て・仕事両立支援プロジェクト」で、環境整備とは企業がやることに対して何か支援をするといったことでしょうか。

(事務局:鳥越課長) 例えばNO.3に記載していますが、放課後の児童が過ごす環境整備は、放課後子供プランや放課後児童健全育成事業を市で取り組んでいます。民間でされている場合もあり、今後はそういったところと連携をしながら環境整備を整えていきたいと考えております。

(田中委員) それが先ほどの話の学校施設を活用していくことにかかわっているのですか。

(事務局:鳥越課長) 場所の限界がありますので、民間の力を借りていこうと考えております。

(事務局:稗田部長) 長期的には学校にも空きスペースが出てくる可能性はあるのかもしれませんが、本市の場合、短期的には学校に空きスペースを見つけるというのは非常に困難な状況になっています。一方で、放課後児童健全育成、いわゆる留守家庭児童に関しては国も高学年までの受け入れを推進していることもありまして、受け入れ対象人数が非常に増えてまいります。そういった課題を抱えていますので、その限られたスペースをどう活用していくか、また、そこにどうプラスアルファを考

えていくかに関しては、民間の力を有効活用していく必要があるだろうと思っております。

(田中委員) 住宅都市ですので、その民間の対象がほかの市に比べると多くないように感じますが、可能性としてはあるのですか。

(事務局：稗田部長) 例えば、今後課題になってくるであろう空き家や空き店舗をうまく有効活用できないかなども検討材料に入ってくるのではないかと考えております。

(田中委員) そうすると民間企業だけでなく、例えばNPO団体などをもっと育ててかかわってもらおうといった方向も必要ですね。

(事務局：稗田部長) そうですね。そういう可能性も見出せばいいかなと思います。

(小川委員) この基本計画の、例えば子育てであったり、教育であったり、健康増進というところと、公共施設等総合管理計画はリンクさせていく必要があるかと思っています。5年後、10年後を見据えて、もっと先、15年、20年見据えたときに市がどういうふうに変っていくのか、それはこういうことに力を入れていくべきだという考えがあって、それに見合った公共施設のあり方を考えていくというのが前提にあると思います。

今ある施設を資産として捉えるということですが、資産を増やしていくことは、一方で非常にリスクを伴うことです。民間もそうですが、資産を抱えるということは負債も抱えるという感覚になりますので、できれば民間の力をもっと取り入れるということと、一部施設についてもPFI、PPPの導入などで市の負担を軽減していくことも考えていくことが必要かと思っております。

(事務局：鳥越課長) 基本的な考え方の4本柱の中で生かしながら進めていきたいと考えております。

(林 座長) この関連事業の具体的な中身が何かわからないと議論しづらいと思いますけれども、現時点ではどのぐらい中身が詰まっているのですか。

(事務局：鳥越課長) 関連する所管課で集まり、これを進めていくにはどうしたらいいのかを、11月上旬を目途に調整しているところでございます。

(林 座長) そのときには総合計画を踏まえて、さらにそこに追加すべきものが

あるか、これまでとは違った形での課題設定が必要になってくるところがどこにあるのかというふうに、これまでの取組の延長線で捉えられるところと、新しい視点や新しい要素を入れて変えていかなければならないところがあるかという整理が必要かと思います。それぞれが具体的に進めなさい、計画を出しなさいではなくて、それを庁内あるいは市民も含めて情報提供、情報共有をするときにどのように中身を整理していけばわかりやすいとか、共有できるのかという問題意識を持ちながら作業を進めていかないといけないと思います。どうしても従来の延長線で捉える傾向が行政は強いように思いますので、どこに新しくチャレンジしなければならないものがあるのかをわかるような形で作業を進めていくことを意識しないと、難しいと思います。

(小市座長代理) 「② 教育環境充実プロジェクト」で子どもたちという用語がNO. 5とNO. 6で出てきていますが、ここで言う子どもたちとは年齢的にどういった層を念頭に置いていますか。

(事務局：鳥越課長) 基本的には教育委員会が主導する事業を考えておりまして、中学校以下を想定しております。

(小市座長代理) 知育・体育・情操という形で並べているのかとNO. 4・5・6を見て感じましたが、子どもたちと社会との接点という視点も入れたらどうでしょうか。間接的には触れられている気はしますが、どこかにわかるような形で入れたら他の関連事業ともつながりが見えやすくなる気がします。これからの子どもたちは我々以上に激変する社会に放り込まれるでしょうから、参政権が引き下げられたこととも関係するかもしれませんが、社会との接点はより早い段階で意識されるようなメッセージを出されるのが適切じゃないかと感じました。

(田中委員) この中に安心・安全が全然出てきていませんが、考えているところがあるのでしょうか。

(事務局：鳥越課長) 安心・安全や危機管理、市民参画といったことは大前提としておりまして、あえてここで特出しして載せてはおりません。

(田中委員) 前回の議論でもありましたように、市民の皆さんにもっと理解してもらわないといけないこともあり、意識改革が重要だと思います。庁

内の職員もそうですけど、市民の皆さんにも意識改革を促すといったことがないといけないのではないかと思います。

(林 座長) 戦略的な連携の精神をここにどう分かるような形で示すかということだと思いますが、全部にかかわっているからここには特に書いてないということでは、なかなか伝わりにくいと思います。それをどういう形にして示すかが課題と思います。今まで基本的な考え方について議論をしてきました。それを最終的に個別の事業にどう落とし込んでいくのかになってくるかと思うのですが、これが計画であるとするとき今までしてきた議論がここにどのように反映されるのかが見えてこないかと。

(小川委員) 第1回の会議で芦屋市の現状についてご説明をいただき、今後10年ぐらいはまだ人口は緩やかに増えていって、収入の面でも大きく今の状況と変わるようなことはないという理解のもとで、一方、震災で少し傷んだ財務状況も大分改善しつつあって、少し前を向いて将来に向けて芦屋市がどうしていくべきかを考えることと理解しています。

2回目では、資料8の内容のような、今後何をやっていくのか、子育てしやすいまちづくりであったり、全世帯が住みよいまちづくりであるとか、流入を促進するまちづくり、こういったことをやるためにどうしたらいいか、もっと民間の力を使ったりといった議論をしたように思います。

今日は公共施設の管理面において、このままいくとこれぐらい追加でお金がかかるので、サービスを落とさずに、財政もうまくやりくりできるような、そういうことを考えていくと思っています。この公共施設のあり方については5年後、10年後を見据えたこの今後の計画に沿った公共施設のあり方にしていくことを考えないといけないと思いますし、一方でそれを贅沢にやると財政が傷むので、それは避けないといけないという議論であると認識しております。

この計画に沿った形で、いかに民間とうまく連携しながら民間の力を使ってあまり資産を増やさず、サービスを落とさずにやっていける方法を考えていくべきだと思います。積極的にPFIなども検討して

いくべきだと思いますし、アイデアを持った民間事業者の活用もどんどん取り入れていくべきかと思っております。

(事務局：鳥越課長) 前回、資料5で次期行政改革の基本的な考え方を踏まえた改革展開の方針をご説明させていただいたかと思えます。その中で1ページ目の基本的な考え方を柱にしていますが、これは以前の行革のようにそこから各事業を展開するのではなくて、この4つの考え方をすべての柱に落とし込もうとしており、2ページ以降の行政改革プランの構成という形で、情報、連携、組織、資源の考え方を入れて取り組む形にしています。改革案の柱として、地域社会が子供たちを育む、人々の笑顔が溢れる、まちの魅力を高める、職員が生き生きと働くという柱に形を変えながら、プロジェクトを8本作り、その中の取組内容として30本の関連事業を作りお示ししております。

(林 座長) そうすると、1から30まですべてこの4つの視点について説明が入っていくということですか。前回の資料ではもう少し大きく括っていますよね。さらにそれを整理して30個出てくるわけですが、その一つ一つに情報、連携、組織、資源の4つの考え方が書き込まれるイメージですか。

(事務局：鳥越課長) 一つ一つについて情報についてはこうですといった内容にはならないかもしれませんが、4つの視点を織り込んで事業を実施していきたいと考えております。関連事業の根底には視点が入っています。

(林 座長) その根底に入っていますということが、どこでわかるのかということです。どこにどういうふうに入っているかがわからないと、入っていると云えないのではないかと思います。

(事務局：鳥越課長) 4つの視点を踏まえて関連事業を実施していくためにはどうしたらいいかは今後詰めていきます。

(林 座長) 詰めた結果のアウトプットが、どういう形で出てくるのかです。一番わかりやすいのは、例えば情報の視点だったらこの事業についてはこういうところに注意するや、こういうところに課題があるといった書き方をするのが一番わかりやすいとは思いますが。

(田中委員) こういう情報を集約すると、このプロジェクトに関係するといった

ことがあるとすごくよくわかると思います。先ほどの空き家を活用するという話だったら、空き家の情報と子育ての情報をくっつけていくとこういったことがありますといったほうがストーリーになるかと思っています。今だとばらばらで、よくあるお役所の縦割りでやっているイメージになってしまうので、組み合わせるとそれが波及効果で効果が上がるというのは一つの改革の方向性だと思います。

(事務局：稗田部長) 市の大きな目標を一番上に立て、その目標を達成するために基本としてきた4本の視点をどの取組に関しても入れながら取り組んでいこうという考え方です。ここにある関連事業がどの視点に当てはまってどれに当てはまらなくてなど、個別に見ていったら全部が全部当てはまることはないかもしれませんが、そういった視点は入れながら具体的な取組を作っていこうという考え方です。

座長もおっしゃるように、この段階で具体的な取組、次のステップが表現できていないので少しわかりにくいところはあるかもしれませんが、視点を盛り込んだ形で具体的な取組を表現していきたいと思っています。ただ、この4回の行革の懇話会の中では、すべてをお見せできるスケジュールではなく、これらの事業を進めていく部分にそれぞれの視点を盛り込んだものをさらに具体化して、最終的には取りまとめていきたいと考えています。

(林 座長) 今、田中委員が言われたのは、その内容を詰めていく際に、どう連携すればいいのかが見えてくるのではないかと、縦割りを克服する具体的な課題がそこに見えてきて、それを解決することに今回の行革の意味があるのではないかという意見だったと思います。これからはそれを念頭に置いて作業を進めることが必要ではないかという意見かと思っています。

(事務局：稗田部長) 我々もそういう従来型の縦割りの進め方は全く考えておりませんし、すべてにおいて幅広く、庁内に限らず連携をして、当然民間も含めての視点を取り入れながら取り組みたいと思っています。見せ方の工夫については最終的にわかりやすくなるよう表現は考えたいと思います。

(林 座長) このあたりがこの場での議論の限界という気もしながら進めていま

すが、最終的なゴールがなかなか見えないと言いますか。前回の創発など、いろいろな関係者を交えて議論をする中でブラッシュアップしてくることもあると思います。だからこういった計画を作るときには当然期間があり、例えば議会のスケジュールがあっていつまでに出さなければならない期限があるとしても、それは一つのプロセスの一局面であって、そこが最終的なものではないということは今回の行革の考え方として強く意識していく必要があるのかとは思っています。

とはいえ、一方では当面の目標を設定しないとなかなか連携しようにも歩調が合わせられないという問題が出てきますので、そのあたりは別途スケジュールができていないかと思っています。今回のこの行革を立てるスケジュールはどうでしょうか。

(事務局：稗田部長) 年度末までには立てたいと思っております。懇話会でいただいた意見なども踏まえて、一旦庁内での案を取りまとめて、その後議会でご説明、そして市民の方々からの意見を募集させていただいて、計画を作ろうと思っています。

ただ、座長おっしゃられますように、計画を推進していく中でも当然PDCAは常に意識したいと思っていますし、一旦作った文言を5年後まで固定するという考え方も持っておりませんので、その時その時の状況に応じて内容に追加・修正を行いながら進めたいと思っています。

(林 座長) そうしますと、その進行管理をどうするか、事後的な検証をどうしていくのが非常に大切になりますが、それはどの程度明示されるのでしょうか。

(事務局：鳥越課長) 今回は次期行革を策定するまでのスケジュールをお示ししております。1年を終えた後に必要な内容を追加しながら、議会にもご報告をして評価していく形になります。

(林 座長) 計画を立てた段階で、それをどう評価・検証するかは盛り込まれないのですか。

(市側：佐藤副市長) 盛り込むことに関しても検討いたします。それも改革かと思っておりますので。

これは本市としてもトライアルな計画の作り方です。これまで歳出について削減、節減の視点から取り組んできたものを、将来にわたって投資効果のある取組をメインにおいて、それを実現するためにはどういった改革が必要かというご意見を頂戴してきました。それがどこまで表現できるかという課題が一つと、それからチャレンジな取組ですので、この席でお約束はできかねますけれども、今後の進行管理に関しましても必要性について内部で一度議論をさせていただきたいと思います。

(林 座長) やはり、計画の策定時に評価等をどうするのかも決めておくことが必要かと思います。よく行政評価で後出しじゃんけんのように評価しますと言って、どうやって評価するのかをそこから考えることになって、フェアではないのではないかということもあります。計画の中でそこまで配慮することが必要じゃないかとは思いますが。それはこの計画だけではなく、すべての計画の策定時に必要になる考え方ではないかと思います。そこも含めて取り組んでいただくことが必要かと思います。

(事務局：稗田部長) 今回、立てている柱が総合計画でも総合戦略の中でも基本的な柱になっている部分ですので、そういった取組も含めて、当然全体の進行管理はやる必要はあると考えていますから、検討させていただきたいと思います。

(事務局：鳥越課長) ご報告してよろしいでしょうか。前回、小川委員から企業の取組をお示しいただいたところですが、すぐ動けるものということで関連事業NO. 1の子育てスペースと働く場所を融合した雇用環境の整備について一度企業と話し合いをいたしました。

また、健康増進に関して田中委員からも医療費を削減するのではなくて、健康になるのはどうしたらいいかを考えるべきというご意見もあり、スポーツメーカー主体にウォーキングなどの健康増進の取組ができないか、総合公園を何とか利活用できないかと、連携しながら進めております。

小市委員から、「資料6 行政改革職員会議におけるアイデア」の

中で空白部分があるので、ぜひこの部分について意見をもらうのはどうだろうか、そういう場があるのではないかというご提案がありました。市のグループウェアに電子会議室があり、そこにカイゼンカフェとして場を設けていまして、職員56名の参加による会議でこういった意見がありまして、他に意見がないでしょうかという形で意見を求めました。数名の方からですがご意見をいただきまして、そこで出た意見を吸い上げて作っていければと考えています。少しの一步かもしれませんが、ご意見いただいた内容ですぐ動けるところは、取り組み始めております。以上がご報告になります。

(林 座長) 今、お話しいただいたようなことは、報告書にも反映をしていただければありがたいなと思います。そういったスピード感を持つことは大切ですし、できることは来年度からではなくて今すぐやろうということも一つの意識改革だと思います。こういったことが私たちできますよといった事例をどんどん出していくことで、自分たちもこういうことができるのではないかと気づくということもできますので、情報発信できればいいかなとは思っています。また、それを職員の皆さんがどういうふうに見ているのかという問題になってきます。まだまだそこに参加する方が少ないというところですよ。

(事務局：鳥越課長) 長谷委員もおっしゃったとおり、自分が出した意見が何かしらこの事業に反映されていることがわかることによって、やはり職員もモチベーションが上がってくるとは思います。外部に出すときには芦屋市として出しますので、なかなか出せないところもありますが、内部の見せ方につきましては職員から出たこういう意見をここで反映していますなど工夫して表現してできればとは思っています。

(林 座長) 新しいサイバースペースの実験が始まったと理解しておけばいいですね。

(事務局：鳥越課長) 庁外の部分はなかなか難しいですが、庁内でまず取り組めたらと思っております。

(小市座長代理) もう一步踏み出していることは大きいですよ。

(林 座長) それをフィードバックして多くの人に参加するような、そういう場

にしていだければと思います。

今回は、ちょっと煮詰まらないような議論になってしまいましたけども、次回までにこういう議論をしたらどうかや、こういうものを追加的に情報として欲しいということがあれば、事前に事務局までお知らせいただければと思います。私も、皆さんの意見を事務局と相談をして議論できるような形に準備をしたいと思いますので、よろしくお願いをいたします。

最後になりますが、その他、事務局から何かありますか。

### 次第3 議題(3) その他

(事務局：鳥越課長) 次回の開催の日程ですが、11月15日火曜日午後6時から、場所は北館4階教育委員会室を予定しております。

議事録につきましては、第2回分について修正等がございましたら今週中にご連絡をお願いいたします。第3回目の議事録につきましても、できるだけ早く作成しまして、委員の皆様へ配信させていただき、ご確認いただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

事務局からは以上になります。

(林 座長) 次回はどのような資料が出てきますか。

(事務局：鳥越課長) 第1回から第3回まで議論いただきました中身を集約した形で、4本の柱を中心に組み立てながら作成したいと考えております。

(林 座長) それは事前にいただけるということですか。

(事務局：鳥越課長) できるだけ1週間前にはお送りさせていただこうと思っております。

(林 座長) そうすると私たちはそれを見て、議論したのに反映されていないところがあるのではないかと、あるいは議論されていないけれどもさらにこういうことは重要だという意見を言えばいいようなイメージでよろしいですか。

(事務局：鳥越課長) 組織づくりや人材育成なども含めて足りないところについてご意見いただければと思っています。

(林 座長) 事務局からも、もっとこの点を議論してほしいというリクエストや、こういうところで何かアイデアはないかといったものを出してもら

と、全部に答えられないかもしれませんが、考えるヒントになろうか  
と思いますので、もしあればよろしくお願いします。

では本日の懇話会は閉会させていただきます。ありがとうございました。  
した。